

AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO E O MODELO DE GESTÃO DA EXCELÊNCIA DA FNQ

VINICIUS DE SOUZA FRANCO

novembro de 2017

AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO E O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DA FNQ

VINICIUS DE SOUZA FRANCO

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de

MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL – RAMO DE GESTÃO DA CONSTRUÇÃO

Orientador: Maria do Rosário Oliveira

Co-Orientador: Alfredo Mário Savelli (UPM)

SETEMBRO DE 2016

ÍNDICE GERAL

Índice Geral	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Agradecimentos	ix
Índice de Texto	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
Abreviaturas	xvii
CAPÍTULO 1 Introdução.....	1
CAPÍTULO 2 Revisão de Literatura	5
CAPÍTULO 3 Estruturação do Modelo de Excelência de Gestão 2016	15
CAPÍTULO 4 Estudo de Caso.....	21
CAPÍTULO 5 Considerações Finais.....	37
Referências Bibliográficas	39
Anexo.....	41

RESUMO

O contexto em que as construtoras brasileiras se encontram no ano de 2017 é incerto. Devido à crise econômica que atingiu o país no início de 2014, o setor da construção foi muito atingido, e não se sabe ainda ao certo quantas conseguirão se reestruturar. Em razão disso, é necessário criar alternativas para contornar esse cenário e voltar a se desenvolver. Empresas de diversos setores que investem em modelos de gestão vêm conseguindo crescer mesmo diante de época de dificuldade financeira. Esse estudo busca avaliar as especificidades de uma construtora brasileira que possui certificação ISO 9001, ou seja, possui um sistema de Gestão da Qualidade bem estruturado e verificar a viabilidade de implantação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), podendo futuramente concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Os dados analisados foram obtidos por meio de entrevistas e documentos disponibilizados pelos representantes da empresa, e também por questionário utilizado pelo MEG, divididos em oito critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e por fim resultados. A conclusão com o trabalho foi que uma empresa que possui certificação pela ISO 9001, cumpre grande parte dos requisitos propostos pelo MEG, e o investimento mais aprofundado neste tipo de modelo pode ser um grande estímulo para concorrer ao PNQ e continuar se desenvolvendo mesmo diante de um período de crise econômica.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Modelo de Excelência de Gestão (MEG). Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Construção Civil.

ABSTRACT

The context in which Brazilian construction companies are in 2017 is uncertain. Due to the economic crisis that struck the country in early 2014, the construction sector was very hard hit, and it is not yet clear how many will be able to restructure. Because of this, it is necessary to create alternatives for this scenario and to develop again. Companies from different sectors that invest in management models have been able to grow even in the face of difficult financial times. This study seeks to evaluate the specificities of a Brazilian construction company that has ISO 9001 certification, that is, it has a well structured Quality Management System and verify the viability of implementing the Management Excellence Model (MEG) of the National Quality Foundation (FNQ), and may eventually compete for the National Quality Award (PNQ). The data analyzed were obtained through interviews and documents provided by the company representatives, and also by questionnaire used by MEG, divided into eight criteria: leadership, strategies and plans, clients, society, information and knowledge, people, processes and finally results. The conclusion of the work was that a company that is certified by ISO 9001, fulfills a large part of the requirements proposed by the MEG, and more investment in this type of model can be a great incentive to compete for the PNQ and continue to develop even in the face of a period of economic crisis.

Keywords: Quality Management. National Quality Foundation (FNQ). Management Excellence Model (MEG). National Quality Award (PNQ). Construction Civil.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e orientadores Dr. Alfredo Mario Savelli e Dra. Maria do Rosário Oliveira pelos ensinamentos e auxílios prestados durante a elaboração deste trabalho.

A minha mãe que sempre esteve ao meu lado ao longo desses anos e a quem agradeço por tudo que faz em minha vida.

Ao meu falecido pai que me incentivou a seguir a profissão da Engenharia e procuro um dia ser motivo de muito orgulho.

Aos meus irmãos que também me auxiliam e que estão sempre por perto diante de qualquer necessidade.

Aos colegas de turma que estudei ao longo desses anos.

ÍNDICE DE TEXTO

1.1	Considerações Iniciais	1
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivo geral	2
1.2.2	Objetivo específico	2
1.3	Justificativa	2
1.4	Metodologia.....	3
1.5	Estrutura do Trabalho	3
2.1	Qualidade.....	5
2.2	Qualidade no Brasil	6
2.3	Fundação Nacional da Qualidade	7
2.4	Prêmio Nacional da Qualidade	7
2.5	Processos e Resultado	8
2.6	Ciclo PDCA.....	9
2.7	Método da Autoavaliação do Desempenho	10
2.8	A ISO 9000.....	11
2.9	ISO 9001.....	12
2.10	Principais Mudanças da Versão 2008 para 2015	13
3.1	Introdução ao MEG	15
3.2	Os Oito Fundamentos da Gestão Para Excelência	16
3.2.1	Pensamento Sistêmico	17
3.2.2	Compromisso Com as Partes Interessadas.....	17
3.2.3	Aprendizado Organizacional e Inovação	17

3.2.4	Adaptabilidade.....	18
3.2.5	Liderança Transformadora.....	18
3.2.6	Desenvolvimento Sustentável	18
3.2.7	Orientação por Processos	19
3.2.8	Geração de Valor	19
4.1	Motivação pelo uso do MEG	21
4.2	Apresentação da empresa estudada	21
4.3	Metodologia aplicada	22
4.4	Fundamento liderança	23
4.5	Fundamento estratégias e planos.....	24
4.6	Fundamento clientes	26
4.7	Fundamento sociedade.....	27
4.8	Fundamento informações e conhecimentos	28
4.9	Fundamento pessoas	30
4.10	Fundamento processos	31
4.11	Fundamento Resultados.....	33
4.12	ISO 9001 contribuindo para a utilização do MEG	34
5.1	Conclusões	37
5.2	Desenvolvimentos Futuros	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Histórico da Evolução da Qualidade.....	6
Figura 2.2 – Histórico do Modelo de Excelência de Gestão.....	8
Figura 2.3 – Ciclo PDCA.	10
Figura 2.4 – Utilização do Software e-MEG.	11
Figura 2.5 – Evolução da ISO 9000.	12
Figura 3.1 – Diagrama MEG.....	16

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 – Fundamento Liderança.	23
Tabela 4.2 – Fundamento estratégias e planos.....	24
Tabela 4.3 – Fundamento Clientes.....	26
Tabela 4.4 – Fundamento Sociedade.	27
Tabela 4.5 – Fundamento Informações e Conhecimentos.	28
Tabela 4.6 – Fundamento Pessoas.	30
Tabela 4.7 – Fundamento Processos.....	31
Tabela 4.8 – Fundamento Resultados.	33
Tabela 4.9 – Desempenho Geral da Empresa	34

ABREVIATURAS

CEP – Controle Estatístico de Processos

CMM – Modelo de Maturidade em Capacitação

COSO – Comittee of Sponsoring Organizations

CRM - Customer Relationship Management

EVM - Earned Value Management

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GRI – Global Reporting Initiative

GUT – Gravidade, Urgência, Tendência

ISO – International Organization for Standardization

MASP – Método de Análise e Solução de Problemas

MEG – Modelo de Excelência de Gestão

MPE – Micro e Pequenas Empresas

NBR – Norma Brasileira

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade

RH – Relações Humanas

SAC – Sistema de Atendimento ao Cliente

SG – Sistema de Gestão

TGA – Teoria Geral da Administração

TQM – Total Quality Management

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG), foi criado no ano de 2000, com o objetivo de estabelecer um modelo brasileiro para melhorar a qualidade de gestão de empresas. Em 2016, em sua 21ª edição, foram incorporadas as questões mais emergentes com relação a Gestão, como também implementadas melhorias na utilização do modelo, tornando-o mais acessível para qualquer empresa interessada em segui-lo.

O MEG foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma instituição brasileira sem fins lucrativos, que tem por objetivo desenvolver os Fundamentos de Excelência de Gestão. Criada em 1991, por 39 organizações privadas e públicas, com a finalidade de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes da premiação pelo país.

O atual cenário da construção civil brasileira não é favorável. A crise econômica que atingiu o país em 2014 e que continua até a presente data, gerou uma queda muito acentuada nas vendas e na receita das grandes empreiteiras do Brasil. É estimado que sua recuperação seja lenta e se inicie em 2017, sendo que muitas empresas terão recuperação ainda mais difícil.

Com toda essa situação, é necessário criar alternativas que contornem esse cenário desfavorável. Organizações que investem em modelos de gestão tem se adaptado melhor a cenários de crise e conseguido crescer, apesar do ritmo desacelerado da economia. Empresas do setor da construção civil no Brasil, mesmo com toda a relevância econômica que possuem, investem pouco em Modelos de Excelência de Gestão. Sendo um dos setores mais atingidos pela crise, a gestão pode ser um grande estímulo para sua recuperação e desenvolvimento.

A auto avaliação do desempenho de empresas é um dos métodos possíveis para se medir o nível de excelência de gestão dentro de uma organização. Esta análise se baseia em uma verificação sistemática das atividades de uma organização e o relato de seu desempenho progressivamente. O objetivo principal é avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, medindo sua evolução e o desempenho, tanto dos profissionais como da organização como um todo e atuando nas áreas com necessidade de melhoria.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade da implantação do MEG em uma empresa de construção civil brasileira, com Sistema de Gestão da Qualidade bem definido, através do método da Auto Avaliação do Desempenho de empresas.

1.2.2 Objetivo específico

Verificar o comprometimento de uma empresa de construção civil brasileira com modelos de Gestão da Qualidade e comparar com os critérios estabelecidos pela FNQ, analisando quais são cumpridos e as melhorias para a adoção de sistemas com Modelos de Excelência.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os investimentos das empresas de construção civil brasileiras em melhorias dos processos de Gestão, são pequenos, mas vêm aumentando nos últimos anos. Desde a criação do PNQ em 1992, apenas 2 construtoras foram premiadas. É necessário, portanto, investigar as causas de tão baixa representatividade e explorar este tema tão pouco abordado na construção.

A justificativa deste trabalho se baseia no fato da grande importância do setor para a economia brasileira. Mesmo em crise este setor possui grande representatividade, e o investimento em modelos de gestão são grandes estímulos para essas situações. Segundo Garcia (2010) na construção civil do Brasil é muito comum o emprego de baixo nível tecnológico e baixa qualidade de mão de obra, investindo muito pouco em áreas de gestão.

Com o emprego de modelos de excelência de gestão, é possível também melhorar a qualidade de vida das pessoas. De acordo com a FNQ (2009b, p.21), “ o desempenho financeiro das empresas que adotam o MEG é melhor em relação à média de seus respectivos setores”. Este fato reflete diretamente no desempenho das empresas e consequentemente no aumento de empregos e renda, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores.

O tema de Excelência de Gestão na construção civil é inovador e existem poucos trabalhos acadêmicos sobre o mesmo. É um assunto que tem grande potencial de interferir positivamente, aumentando a qualidade dos processos e consequentemente ajudar este setor que foi um dos maiores afetados durante a crise econômica iniciada em 2014.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho será desenvolvido por meio de pesquisas teóricas e práticas.

A pesquisa teórica terá como base a bibliografia sobre o MEG, verificando o modelo de implantação feito pela FNQ, e a adaptação para as Empresas de Construção Brasileiras.

A pesquisa prática será desenvolvida em ambiente acadêmico com a estruturação do MEG, e em campo, fazendo um estudo de caso de uma construtora brasileira que já possui certificação de qualidade ISO 9001. Será investigado o nível de Excelência em gestão praticados, comparando com os critérios exigidos pela FNQ. Este estudo será feito por meio de entrevistas e obtenção de documentos de Gestão da Qualidade da empresa em questão.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho será estruturado em cinco seções.

A seção 1 apresentará introdução que engloba a conceituação e caracterização do tema, objetivo, justificativa e metodologia.

A seção 2 apresentará uma revisão da literatura sobre a fundamentos da Qualidade no Brasil e sobre a Fundação Nacional da Qualidade.

A seção 3 irá expor a estruturação do MEG promovido pela FNQ.

A seção 4 apresentará os dados obtidos por meio de estudo amplo das especificidades da construtora estudada e fará a comparação dos dados obtidos com os exigidos pela FNQ.

A seção 5 concluirá o trabalho e deixará recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

2.1 QUALIDADE

Desde o início da civilização humana, sempre se buscou obras luxuosas, que respeitassem cálculos matemáticos precisos, padrões de beleza e durabilidade, tais como as pirâmides do Egito.

A qualidade pode ser entendida como, em uma das suas definições, processo de melhoria contínua, conformidade com os requisitos e adequação ao uso, observados critérios como custos, controles internos e prazos, dentre outros. Este conceito nos moldes mais atuais de entendimento, surgiu nos EUA na década de 1920, e segundo Berk (1997), destinava-se a limitar a produção de itens defeituosos. Esta ideia surgiu com o engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria Geral da Administração (TGA). Segundo Chiavenato (2000), a preocupação original, além de evitar o desperdício e as perdas da atividade industrial, incluía também elevar os níveis da produção da época por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial.

Ainda no final da década de 1920 foi inventado por Walter Andrew Shewhart o Controle Estatístico de Processos (CEP). Walter trabalhava nos laboratórios da Bell Telephone, onde trabalhava com ferramentas estatísticas analisando aplicações de correções necessárias em algum processo. Atualmente mais do que uma ferramenta estatística, o CEP funciona como uma rede de gerenciamento de processos, que visam garantir a estabilidade e melhoria contínua de um processo KUME (1992).

No período da Segunda Guerra Mundial, com o intuito de aprimorar e corrigir os produtos bélicos, criou-se o termo Gestão da Qualidade. Foi nesse período que as organizações foram desafiadas a satisfazerem as necessidades sociais e tecnológicas de seus clientes. Com as inúmeras tentativas de aprimorarem seus exércitos e buscar supremacia tecnológica, foram muitos avanços relacionados a qualidade nesta época.

O conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM) surgiu na década de 1950 pelos estudiosos americanos, Deming, Juran e Feigenbaum. Esta se refere a uma estratégia de administração organizacional orientada para gerar consciência com relação a qualidade em todos os processos gerenciais. Ela introduz ainda o conceito de stakeholder (partes interessadas), aumentando a

responsabilidade pela busca pela qualidade. Para Yusof & Aspiwall (2000), o TQM tem sido descrito como uma iniciativa de gestão e uma maneira de pensar que tem ajudado muitas organizações a alcançar o status de classe mundial.

Para empresas que possuem o TQM em sua estrutura, a integração entre os colaboradores é fundamental para manutenção e melhoria do sistema de gestão. De acordo com Zhu e Scheuermann (1999), o foco no atendimento aos requisitos das partes interessadas, compromisso na gestão administrativa, treinamentos e a formação dos funcionários são os fundamentos do TQM. A evolução do histórico da Qualidade é apresentado conforme na Figura 2.1.

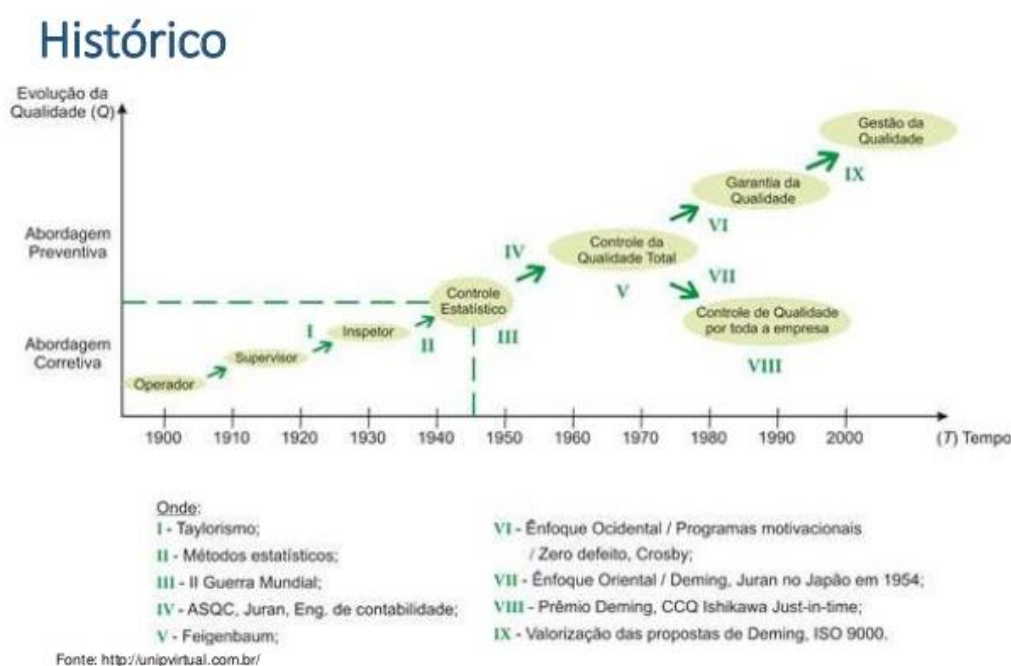


Figura 2.1 – Histórico da Evolução da Qualidade.

2.2 QUALIDADE NO BRASIL

No Brasil, o conceito de qualidade é algo mais recente. Para Ribeiro (2006), comparativamente a grandes mercados como o Europeu e Norte-americano existe uma grande defasagem. A primeira ferramenta com este intuito foi o CEP. Em 1970, algumas empresas influenciadas pela Petrobras, passaram a utilizar normatização de procedimentos em sua estrutura, baseados na 10CFR50, uma antiga

versão de Normas de Garantia da Qualidade, que futuramente serviu como base para criação da “família ISO 9000”, na década de 1980.

No início da década de 1990, iniciou no Brasil o sistema de Gestão pela Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM), em um período de aumento da globalização. Este sistema compõe-se de diversos estágios, tais como planejamento, organização, controle e liderança. Para Oakland (1994), o TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade da organização, planejando cada processo dentro da mesma.

Ao final da década de 1990, cresceu a utilização das técnicas Six Sigma, que tem como objetivo reduzir o número de não conformidades. Os resultados obtidos, fizeram muitas empresas de diversos setores seguirem essas técnicas, e até hoje muitas delas são implantadas dentro de suas estruturas organizacionais.

2.3 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Segundo FNQ (2012, p.6), com a abertura da economia brasileira no início da década de 1990, foi necessário que as empresas seguissem padrões de gerenciamento que atendessem as expectativas nacionais e internacionais. Em 11 de outubro de 1991, 39 organizações privadas e públicas se reuniram com o objetivo de fomentar e consolidar o Prêmio Nacional da Qualidade. Para isso era necessária uma instituição sem fins lucrativos que fizesse a administração do PNQ. Este tinha como princípio premiar empresas que seguissem uma série de requisitos e gerenciasse seus processos de maneira eficaz e eficiente.

A FNQ é um centro de estudos genuinamente brasileiro que tem como principal atributo disseminar a qualidade no país. Ela busca essa condição fundamentalmente através da transformação de muitas empresas do Brasil, que após adotarem os modelos propostos pela Fundação, conseguem melhorar sua condição e desenvolverem princípios de Excelência.

2.4 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

De 1991 até os dias de hoje foram muitas mudanças e adaptações dos modelos sugeridos pela FNQ, e apenas em 2000 foi criado o MEG, genuinamente brasileiro. O PNQ tem como base, hoje em dia, o MEG, cuja característica mais importante segundo FNQ (2008), é ser um modelo sistêmico, portanto, com o benefício de buscar estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob ótica de um sistema. De acordo com a FNQ (2007), existem muitos modelos de gestão sendo implantados em

todo o mundo; porém, para que um modelo destes tenha sucesso, é necessário que haja alinhamento e integração na implantação e manutenção do sistema. A evolução dos sistemas conforme o período de utilização é apresentado na Figura 2.2.



Figura 2.2 – Histórico do Modelo de Excelência de Gestão.

O MEG avalia os níveis de maturidade de uma organização em direção de uma gestão competitiva e segundo a FNQ (2008) existem 3 estágios; básico que seria o compromisso com a excelência, intermediário com a ideia de rumo a excelência e por fim critérios de excelência como o nível mais avançado. Essa classificação indica também qual sistema de auto avaliação a organização deve utilizar. A auto avaliação tem como objetivo para a organização conhecer mais profundamente seus pontos fortes e fracos, com as áreas que necessitam de melhorias continuas.

2.5 PROCESSOS E RESULTADO

A abordagem por processos é princípio fundamental em uma organização que utilize modelos de Gestão da Qualidade. Estes se referem a atividades que recebem como entrada matérias-primas e insumos e transformam em produtos para os consumidores. Os processos devem ser inter-relacionados entre si e coerentes com os valores e princípios da organizacionais. De acordo com a FNQ (2016), a estruturação dos processos deve seguir as seguintes características:

- Padrões formalmente documentados ou não (depende da maturidade e da relação da cultura organizacional com a obtenção de resultados), aplicados de maneira sistemática, ou seja, com: responsáveis, métodos, periodicidade e respectivos controles para orientar seu funcionamento e monitorar sua aplicação.
- Desdobramento para áreas ou partes interessadas, devendo considerar também os riscos inerentes a cada um.
- Avaliação adequada ao ciclo de aplicação objetivando seu aperfeiçoamento, visando ao aumento da eficiência ou eficácia. Inovações podem demonstrar sua maturidade, criando formas diferentes de estruturação, execução ou controle nos mesmos.
- Produção de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo os compromissos com as partes interessadas.

2.6 Ciclo PDCA

O Ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) é uma metodologia amplamente utilizada em empresas que desejam modelar de forma eficiente. De acordo com Pearch e Kitka (2000) o modelo de padronização da norma ISO 9001 é baseado em cinco seções baseadas no Planejar, Fazer, Verificar e Melhorar, do ciclo PDCA. Disponível na nova versão do MEG (FNQ 2016), são as seguintes sessões:

A etapa P é relacionada ao Planejamento e envolve atividades de projeto e padronização de processos. As estratégias e planos da organização devem ser direcionadas para alcançar o maior proveito de sua estrutura. Devem estar inclusos produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis conforme as necessidades e expectativas das partes interessadas.

A etapa D é a execução propriamente dita e envolve realização atividades ou processos para geração de valor. Além da força de trabalho, devem estar inclusos os clientes e fornecedores, visando aumentar o retorno econômico-financeiro.

A etapa C é a de verificação e está relacionada com a medição ou avaliação de resultados e sistemas. É nessa situação que são feitas monitorações dos recursos econômico-financeiros, clientes, mercados, pessoas, sociedades, processos e fornecedores. Os resultados obtidos com essas avaliações fornecem uma base que servirá como e índices para melhorias nos processos da organização.

A etapa A envolve o aprendizado adquirido nos processos e atividades para melhoria corretiva ou preventiva, para correção de problemas potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento ou mesmo manutenção das condições em níveis aceitáveis de desempenho. A Figura 2.3 apresenta os principais pontos utilizado no ciclo PDCA.

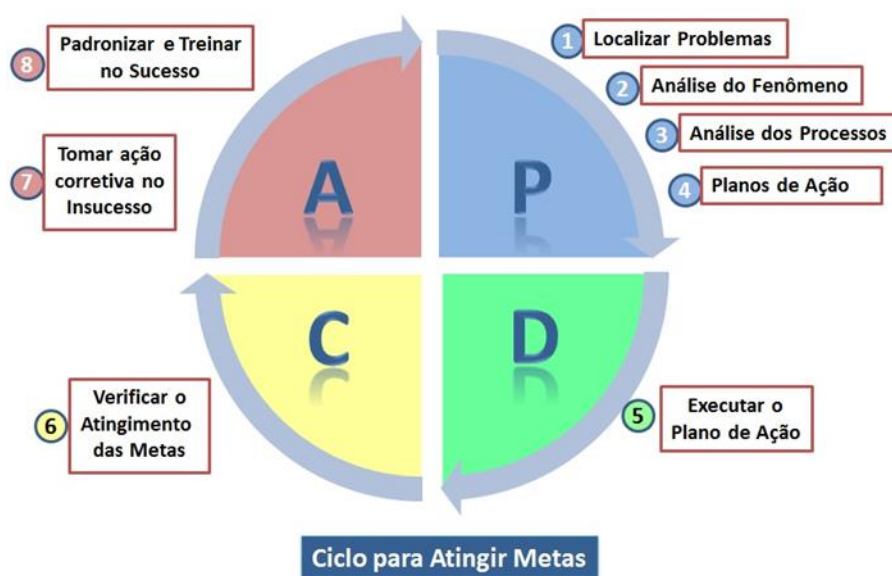


Figura 2.3 – Ciclo PDCA.

2.7 MÉTODO DA AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Segundo Oliveira (2016) por definição da ISO 9000, a auto avaliação do desempenho de uma organização é uma análise abrangente e sistemática das atividades e dos resultados da organização. A referência utilizada é o sistema de gestão da qualidade ou modelo de excelência. Com esse método é possível identificar o grau de maturidade de uma instituição e com isso atuar sobre os pontos críticos que necessitam de melhoria.

De acordo com FNQ (2008), a auto avaliação utilizando o MEG permite identificar praticas inexistentes ou distantes do Modelo, e com isso as reais oportunidades de melhoria. Além disso é possível verificar as práticas que já são semelhantes à do Modelo, comprovando sua necessidade e motivando a organização como um todo a seguirem nessa direção.

O MEG disponibiliza de forma gratuita, um software de diagnóstico organizacional, conhecido como e-MEG conforme apresentado na Figura 2.4, que possibilita à empresa um primeiro passo para análise do grau de aderência ao Modelo de Excelência de Gestão. Os resultados desta verificação são enviados a FNQ, e são recebidos posteriormente relatórios comparativos do grau de gestão em relação a outras empresas que já se encontram no banco de dados da instituição.

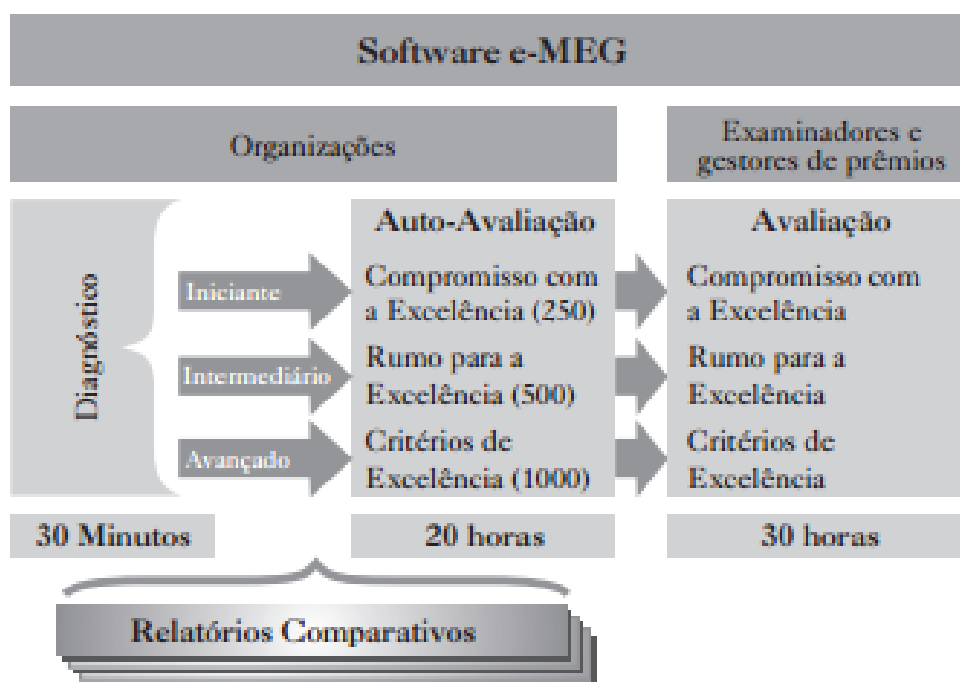


Figura 2.4 – Utilização do Software e-MEG.

2.8 A ISO 9000

Segundo Drumond (1998), as normas relacionadas a qualidade datam do século XX e foram implantadas inicialmente em indústrias de defesa na Grã-Bretanha e Estados Unidos. A ideia era de fornecer produtos manufaturados que seguissem especificações adequadas para facilitar o comércio internacional de produtos e reduzir custos de produção.

De acordo com Waks e Frank (1999), A ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, independentemente de seu tamanho e importância econômica. Segundo Ferreira (2006), a evolução dos conceitos de qualidade na época, levaram a uma necessidade da criação de documentos normativos para o sistema de gestão. A primeira versão foi lançada em 1987, com o objetivo de criar um padrão mundial e garantir a qualidade dos produtos das empresas. Diferente de outras normas, a série da ISO 9000 não são de natureza legislativa ou de regulamentação de serviços, mas sim servem como referência para o nivelamento dos sistemas produtivos de países que integram o bloco econômico. As normas são divididas em 2 partes, relacionadas aos fornecedores e aos clientes, melhorando a qualidade dos serviços e satisfazendo os requisitos das partes interessadas.

Na sua nova versão ISO 9000 (versão 2015) é dado maior ênfase na abordagem de riscos durante o gerenciamento de processos. Publicada oficialmente em setembro de 2015, trouxe mudanças

significativas em sua estrutura, norteadas pelo Anexo SL, bem como em terminologias, conceitos e na própria gestão em si. A figura 2.5 indica as versões da ISO e seus respectivos anos de publicação.

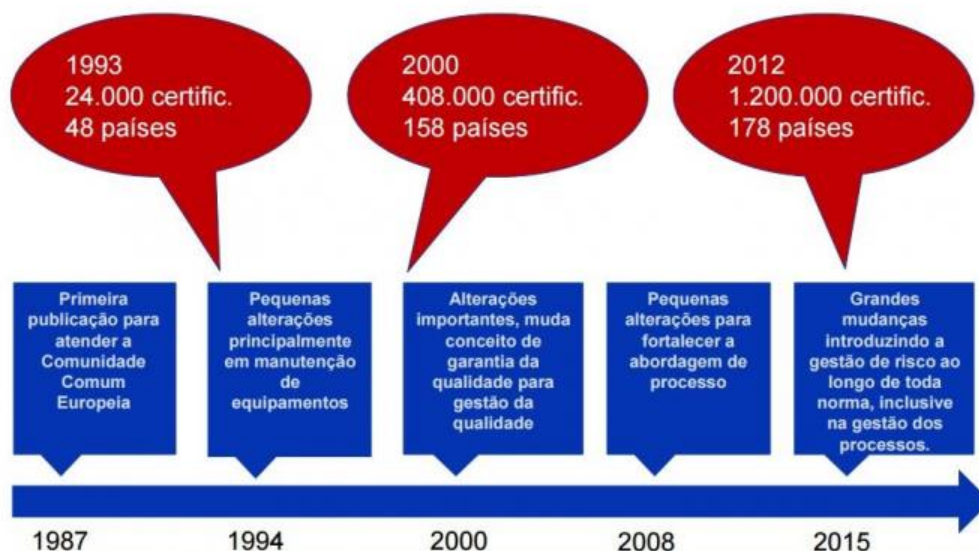


Figura 2.5 – Evolução da ISO 9000.

2.9 ISO 9001

Integrante do conjunto de normas ISO 9000, a ISO 9001 tem como função padronizar um determinado serviço ou produto. O objetivo se refere a melhorar o sistema de gestão de uma empresa, e se aplicado em conjunto com outras normas, seu resultado é ainda melhor. Estas outras podem ser saúde ocupacional, de meio ambiente e de segurança.

A ISO 9001 deve ser aplicada quando a empresa demonstrar a capacidade necessária, no que se refere a fornecimento de produtos e serviços, que correspondem as expectativas das partes interessadas. Serve ainda para aumentar o grau de satisfação dos clientes, e através de melhorias internas contínuas propostas pela norma, criar uma espécie de fidelização dos mesmos.

A certificação para a ISO 9001 deve ser feita por uma entidade certificadora especializada, que promove uma auditoria e emite o mesmo. Qualquer empresa, independentemente do tamanho ou segmento de atuação, pode trabalhar e desenvolver seu sistema de gestão para seguir a norma.

A ISO 9001 já passou por quatro revisões, em 1994, em 2000, em 2008 e a última em 2015. A edição brasileira editada pela ABNT, da ISO recebe a nomenclatura NBR ISO 9001:2015, por se tratar, oficialmente, uma norma brasileira.

2.10 PRINCIPAIS MUDANÇAS DA VERSÃO 2008 PARA 2015

A constante busca por melhorias e aperfeiçoamento do sistema de gestão, promoveu diversas mudanças na norma ISO 9000 ao longo dos anos. Desde sua primeira publicação em 1987 para atender a comunidade europeia, muitas mudanças foram feitas até se estabelecer hoje a ISO 2015. A versão 2015 trouxe mudanças estruturais na forma de se encarar um sistema de gestão e por isso promove uma nova postura como um todo. Foram muitas alterações, sendo as principais que serão destacadas abaixo.

Segundo consta na ISO (2015), a gestão da qualidade apresenta na sua nova versão 7 princípios e não mais 8 como anteriormente. São eles: Clientes, Liderança, Envolvimento de pessoas, Enfoque baseado em processos, Melhoria, Tomada de Decisão baseado em Evidências, Gerenciamento e Relacionamento.

Anexo SL foi uma das principais mudanças notadas nessa versão, que surgiu com o intuito de facilitar a implementação e também para auditorias internas e externas. Este documento contém vários anexos, com requisitos organizados conforme a utilização. Requisito 4 é sobre Contexto da Organização em todas as normas, Requisito 7 sobre Apoio, dentre outros.

Outro ponto notado é que agora a Liderança possui maior responsabilidade nos processos do sistema de gestão, e deve ser responsável por sugerir melhorias no mesmo. Não é mais utilizado o Representante da Direção, mas sim um gerenciador de todos os processos que presta contas ao Sistema de Gestão da Qualidade. O planejamento feito pela gestão agora define todos os riscos e oportunidades em cada área dentro do escopo da organização. Este requisito estava implícito em normas anteriores, mas agora aparece de forma clara e explicativa. Devem ser feitos indicadores conforme o nível de ocorrência dos riscos e o potencial prejudicial para a empresa. Estes devem ser analisados conforme citado e tratados de maneira mais conveniente.

A organização deve também considerar o contexto socioeconômico em que se encontra, e seu relacionamento direto com as partes interessadas, tanto interna quanto externas. O foco é, analisando a missão, visão, ameaças e oportunidades, planejar o Sistema de Gestão da Qualidade contra questões que possam ser prejudiciais para o mesmo. A nova norma também fala, não só de clientes, mas da responsabilidade para com todas as partes interessadas relevantes ao negócio. É dever da organização determinar quem são quais as suas exigências.

CAPÍTULO 3

ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO 2016

3.1 INTRODUÇÃO AO MEG

O cenário econômico mundial para os próximos anos revela grandes desafios para as organizações. A crescente globalização, evolução tecnológica, mercados consumidores cada vez mais exigentes, aumento da competitividade, dentre outros, mostram uma nova realidade que as empresas estão tendo que lidar. Como resposta a este novo panorama econômico do século 21, as organizações que buscam se destacar e inovar, vem buscando melhorias em seus processos e resultados.

Este capítulo tem como objetivo estruturar o Modelo de Excelência de Gestão, que é base para o Prêmio Nacional da Qualidade. Em sua 21ª edição, o MEG simplificou a sua estrutura em Oito Fundamentos da Gestão para Excelência que substituem os antigos Critérios de Excelência. Além disso foi criado o Diagrama MEG, estruturado em formato de Tangram (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), que auxilia o sistema de gestão da empresa como um todo. Esta nova metodologia de representação é indicada na Figura 3.1.



Figura 3.1 – Diagrama MEG.

Este diagrama não tem como objetivo definir as ações que a empresa deve tomar em seu sistema de gestão, mas sim servir como ferramenta de referência, tendo a organização o desafio de remonta-lo e adapta-lo em seu contexto.

3.2 Os Oito Fundamentos da Gestão para Excelência

Neste capítulo será apresentada a toda a estruturação do modelo, apresentada no livro Modelo de Excelência de Gestão (MEG), Guia de Referência da Gestão para Excelência, 2016, em sua 21ª edição reformulada para facilitar o entendimento e aplicação.

São 8 princípios fundamentais para qualquer instituição que procure desenvolver sua estrutura organizacional e seguir os passos para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade, atribuído anualmente às melhores organizações.

Cada tema abordado é desdobrado em temas concretizados por meio de processos. Cada ferramenta pode apresentar resultados diferentes em organizações, dependendo do grau de maturação do modelo de gestão, cultura organizacional, condução do processo de implementação e etc. A metodologia sugerida não tem caráter obrigatório, mas sim, servir como uma fonte de auxílio para soluções dos desafios encontrados no mercado atual.

3.2.1 Pensamento Sistêmico

A compreensão do alinhamento estratégico é um dos principais instrumentos dentro de uma organização. É com esse fundamento que são definidos o plano de negócios e objetivos da empresa. É necessário a definição das partes interessadas relevantes para a organização e as estratégias a serem seguidas. Devem ser estruturados o modelo de gestão, representação documental e diagrama do mesmo, que seja de acesso fácil e rápido. Neste capítulo está incluso também a tomada de decisões que se referem a seleção de informações estratégicas, de processos e das partes interessadas relevantes. Com isso é possível é selecionar o que é mais importante para a organização e tomar decisões baseadas nestas análises.

3.2.2 Compromisso Com as Partes Interessadas

Antes de tudo devem ser definidos quem e quais são as partes interessadas relevantes ao negócio. Estas são as pessoas e instituições que podem ser afetadas pelo projeto. São necessárias diversas análises criteriosas dos clientes, fornecedores, parceiros, instituições públicas, sociedade, investidores, sindicatos e outros que participam do contexto da organização. Além disso é necessário identificar os requisitos e expectativas de cada uma das partes interessadas.

3.2.3 Aprendizado Organizacional e Inovação

Aprendizagem organizacional é a etapa de alcance de novos conhecimentos sob constante aperfeiçoamento do sistema de gestão. Primeiramente deve ser realizado um diagnóstico detalhado com a identificação dos erros e acertos ao longo dos anos, que serão representados pelas lições aprendidas. Os erros devem servir de aprendizado e serem tratados, passando por um estudo para implementar ações de melhorias e definir os ganhos pretendidos.

3.2.4 Adaptabilidade

A capacidade de mudar, ou inovação é o fundamento principal para se ter competitividade entre as organizações, para isso deve ser estimulado a criatividade e capacidade de reflexão entre os colaboradores. A princípio é identificada uma necessidade de mudança, com base no contexto em que a organização se encontra, analisando quais os ganhos que podem ser obtidos e os desafios a serem enfrentados.

A liderança em questão deve também ter a flexibilidade necessária para revisar as estratégias e metas e adequá-las à mudança, seja ela para novas estratégias ou apenas uma mudança na forma de executar.

3.2.5 Liderança Transformadora

Neste fundamento são definidos primeiramente os valores e princípios organizacionais. Para isso devem ser estabelecidos os padrões de conduta de todos os colaboradores e liderança dentro da organização, respeitando valores éticos e morais, diversidade e combate a corrupção.

O líder deve atuar em todos os setores da empresa e ser um mentor, que sirva como exemplo a ser seguido. Deve ainda estar atento as mudanças a curto prazo, sendo flexível e atuar de forma aberta.

3.2.6 Desenvolvimento Sustentável

Desenvolvimento Sustentável descrito na estruturação do MEG se referem a questões econômico-financeiras, ambiental e social.

Economicamente uma organização deve ter um planejamento adequado e definir indicadores de desempenho financeiros. Deve ainda garantir os seus recursos a curto e a longo prazo, otimizando os custos e praticando responsabilidade fiscal.

Ambientalmente este é um tema muito discutido hoje em dia, e uma organização que não pratique desenvolvimento sustentável é mal vista pela sociedade. Devem ser identificados os impactos ambientais de seus projetos e adotar as medidas cabíveis para prevenção dos mesmos.

Socialmente é importante identificar os afetados pela organização, a geração de emprego, qualidade do meio organizacional, sempre com ética e responsabilidade.

3.2.7 Orientação por Processos

Este critério aborda os principais processos gerenciais de negócio e de apoio da organização. Para isso é necessário criar um sistema de informação e comunicação que faça a compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e que faça a integração entre as redes de processos. Essa informação deve ser monitorada e ter um sistema de segurança e controle para manter sua integridade e confiabilidade.

A modelagem deve ser feita a fim de se estruturar a cadeia de processos, desdobrando-se para subprocessos secundários. São aplicados também projetos que visem sempre a melhoria contínua dos processos. Para isso recomenda-se o uso de novas tecnologias de gerenciamento, definição de indicadores de desempenho, métodos para aumentar a confiabilidade, uso eficaz e eficiente dos recursos, análise dos riscos inerentes aos mesmos, dentre outros.

O resultado de um processo é um produto que deve ser conforme as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes ao negócio. Essa transformação deve ser avaliada e monitorizada em todas as suas fases, realizando melhorias sempre que necessário.

3.2.8 Geração de Valor

Para análise do fundamento da geração de valor, este deve ter resultados sustentáveis. Os indicadores de desempenho econômico-financeiro são referentes a estrutura da organização, liquidez e rentabilidade.

Neste requisito é possível medir de maneira quantitativa o desempenho da organização e avaliar possíveis melhorias na cadeia produtiva. Deve-se levar em conta todos os aspectos que influenciem a geração de valor e organiza-los conforme o nível de impacto.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO

4.1 MOTIVAÇÃO PELO USO DO MEG

Analisando o mercado globalizado e competitivo em que vivemos, é importante se diferenciar e criar alternativas quem gerem valor a organização. Com o MEG é possível aumentar o nível de aprendizado dos colaboradores, com novas ferramentas e formas de abordagem de gestão. Além disso, seguindo o modelo proposto pela FNQ, qualquer empresa pode concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade, gerando visibilidade e em caso de premiação, aumentando ainda mais o valor financeiro e intelectual da empresa.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Para realizar o estudo de caso do trabalho em questão, foi utilizada para análise uma empresa do ramo da construção civil, credenciada pela ISO 9001, 2008 e que se encontra neste ano de 2017, em fase de transição para a ISO 9001, 2015. A Barbara Engenharia e Construtora é uma empresa de médio porte, construindo mais de 25.000m² ao ano tanto de empreendimentos comerciais quanto residenciais. Possui um sistema de gestão bem definido, com uma política da qualidade estruturada e elaborada, com foco nas exigências feitas pela ISO. Aplica processos racionalizados de construção e inovações tecnológicas que resultam no aumento da qualidade, redução dos custos e gerando maior valor no produto final.

A empresa em questão considerou interessante o estudo comparativo de seu modelo de gestão, com o proposto pela FNQ, visto que podem ser avaliados os pontos positivos e os que necessitam de uma maior atenção dentro de seu sistema. A empresa não segue um modelo específico de excelência, mas com uma visão mais profunda, é possível se adaptar e criar condições para que a mesma possa seguir e até mesmo concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade.

Os fundamentos do MEG apontam que, com a adoção do modelo, o desenvolvimento de práticas que auxiliam o desenvolvimento dos colaboradores é muito grande. Segundo FNQ (2016), o princípio “aprendizado organizacional e inovação” cria no sistema, um ambiente profissional onde as lições aprendidas ao longo dos anos através dos erros e acertos devem ser valorizadas. Já o fundamento “compromisso com partes interessadas” busca promover o alcance de resultados mais consistentes, maior competitividade e benefícios na formação de parcerias. Temos ainda o item que se refere ao “desenvolvimento sustentável” que atualmente é muito discutido valorizado no mercado. Através deste fundamento, a organização começa a pensar em sustentabilidade de todas as formas, seja ambiental, financeiro ou socialmente.

4.3 METODOLOGIA APLICADA

Para estudo do caso em questão, foi utilizado a metodologia mais aplicada e indicada para este tipo de análise. É feita a princípio uma autoavaliação do Sistema de Gestão da organização, através de um questionário. O material disponível encontrado no site da FNQ, é utilizado para o Prêmio Nacional para Pequenas e Microempresas (MPE), que é baseado e possui todos os fundamentos exigidos pelo MEG, e podem ser aplicados para um estudo prévio da Qualidade.

Foram feitas entrevistas com os representantes da empresa e respondido o questionário conforme disponível no apêndice do trabalho. Para cada fundamento existem uma série de perguntas e indicam o grau de maturidade do Sistema de Gestão. Ao todo são 37 questões, sendo que cada uma respondida com a letra “A” ou “B” indicam os pontos fracos, e “C” ou “D”, os pontos fortes.

Para cada critério respondido foi feita uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa e sugeridas possíveis melhorias, conforme disponível no MEG. Algumas nomenclaturas e fundamentos foram alterados na nova versão do Modelo de Excelência de Gestão 2016 conforme item 3, mas para estudo será feito na forma exposta no questionário do MPE.

Após respondido o questionário e as entrevistas com os diretores, foi realizado o estudo mais aprofundado da organização. Este estudo mais específico em uma construtora, foi sugerida por Garcia (2010), que realizou uma pesquisa com uma série de outras construtoras brasileiras e tem a finalidade de se verificar o grau de maturação em uma empresa já certificada pela ISO 9001, ou seja, com a estruturação da Gestão da Qualidade bem definida. Com isso verificar a viabilidade de implantação do Modelo de Excelência para essas empresas, suas dificuldades e facilidades.

4.4 FUNDAMENTO LIDERANÇA

Tabela 4.1 – Fundamento Liderança.



Na análise do questionário para o fundamento Liderança, observou-se que a estruturação feita pela empresa segue padrões de qualidade muito satisfatórios. O plano criado pela direção é bem definido, a missão é clara e conhecida por todos os colaboradores, informações são compartilhadas para todos dentro da empresa e o estímulo para capacitação dos mesmos é feita constantemente através de treinamentos.

A alta direção e os líderes dos processos têm papel fundamental de gerenciar os processos e os riscos a eles atribuídos (no caso da Alta direção também o Sistema de Gestão), para que sejam atingidos os resultados do direcionamento estratégico, engajando as equipes na aplicação do SG. A Gestão operacional da qualidade tem como principal atribuição apoiar a alta direção e os líderes dos processos compilando dados, planejando e monitorando rotinas, gerenciando a documentação do SG

Estas informações possibilitam que a liderança estabeleça os princípios da organização, para colocar em prática e vivenciar os fundamentos da excelência. Através do estudo do caso apresentado, no fundamento da liderança, é possível concluir que se estabelece uma cultura de excelência na organização, grande parte provenientes da ISO 9001, que já traz uma boa estruturação para o modelo de gestão.

Além dos citados, outro papel alcançado pela liderança dentro da organização é o de desenvolver pessoas e equipes, para que alcancem metas e resultados e conquistem novos desafios, possibilitando o crescimento de todos, favorecendo a empresa. Com isso a confiança e a credibilidade da diretoria são elevadas e os colaboradores trabalham com maior motivação.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) Criação de uma matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), servindo como um auxílio na priorização de resolução de problemas.
- 2) Ferramenta SMART que tem a finalidade de validar objetivos e auxiliar no planejamento de maneira eficiente.
- 3) Hoshin Kanri, como uma maneira pela qual a organização pode gerenciar e executar sua estratégia.
- 4) COSO (*Comitee of Sponsoring Organizations*), que gerencia os riscos corporativos da organização.
- 5) *Business Intelligence*, como inteligência de negócios, referindo-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.
- 6) VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), um mecanismo que integra dois modelos existentes: perspectiva de posicionamento e visão baseada em recursos.

4.5 FUNDAMENTO ESTRATÉGIAS E PLANOS

Tabela 4.2 – Fundamento estratégias e planos.



Nos critérios de Estratégias e planos foi possível observar uma boa condição de fundamentos da excelência. Segundo MEG (2016) se refere ao caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão. No que diz respeito a visão da empresa é bem condizente com o propósito de construção civil, que de acordo com os entrevistados é o seguinte: “Ser

uma empresa construtora competitiva e de destaque no mercado imobiliário, reconhecida pela agilidade, excelência de seus negócios e qualidade de seus produtos, gerando resultados para os seus clientes e acionistas”. Esta versão está disponível no Plano do Sistema de Gestão e todos os colaboradores tem acesso.

Na questão das estratégias do negócio, podemos observar que o direcionamento é realizado para os principais aspectos da empresa. Este é feito com base em monitoramentos internos e externos que tragam impacto para a organização e as partes interessadas relevantes. São realizadas reuniões, análise da performance de indicadores estratégicos e análises de riscos e impactos para dar foco neste planejamento.

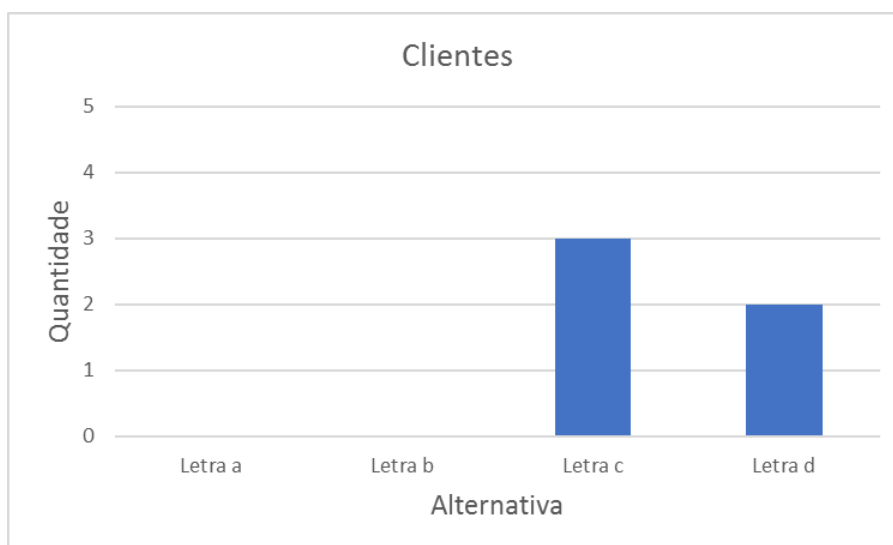
Os indicadores e metas são realizados para todos os processos e são apontados na planilha de indicadores de desempenho quadrimestralmente. No caso em que o desempenho e objetivo final ficou abaixo do esperado das principais estratégias, planos de ação são tomados para melhoria dos resultados futuros.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) 14 Princípios de Deming, que constituem a essência de uma organização a ajudam a estabelecer uma boa estratégia.
- 2) 8D Problem Solving como uma metodologia destinada a resolver os problemas de desempenho organizacional.
- 3) MASP (Método de análise e solução de problemas), também servindo como um processo de melhorias dividida em 8 etapas de identificação.
- 4) Brainstorming que é uma dinâmica em grupo usada em várias empresas com o intuito de resolver problemas específicos.

4.6 FUNDAMENTO CLIENTES

Tabela 4.3 – Fundamento Clientes.



Neste fundamento é avaliado o grau de satisfação dos clientes, que são os principais interessados de uma organização. No critério observado a Barbara possui bom desempenho dos requisitos da excelência com relação ao atendimento ao cliente, mas melhorias podem ser aplicadas. O agrupamento dos clientes de acordo com classificações, seguindo um padrão formal, é uma das sugestões para esse fundamento. Como oportunidade para melhoria, deve-se utilizar métodos formalizados com base em informações obtidas dos clientes para assegurar que as informações captadas reflitam as necessidades expectativas dos clientes.

A organização possui um Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC), onde tem como objetivo atender as solicitações dos mesmos, dos vizinhos e transeuntes durante e pós obra, e medir a satisfação do cliente final. Estas podem ser feitas pelo contato telefônico ou através de e- mail e direcionadas ao setor responsável. As ocorrências registradas são compiladas para poder gerar um gráfico, e são apresentadas trimestralmente em reuniões de Pareto, com o responsável pelo departamento de SAC e todos os responsáveis de obra em execução para análise. As ocorrências são tratadas conforme a necessidade e propostas melhorias, sendo que as consideradas mais relevantes, podem ser levadas para discussões em reuniões de análise crítica.

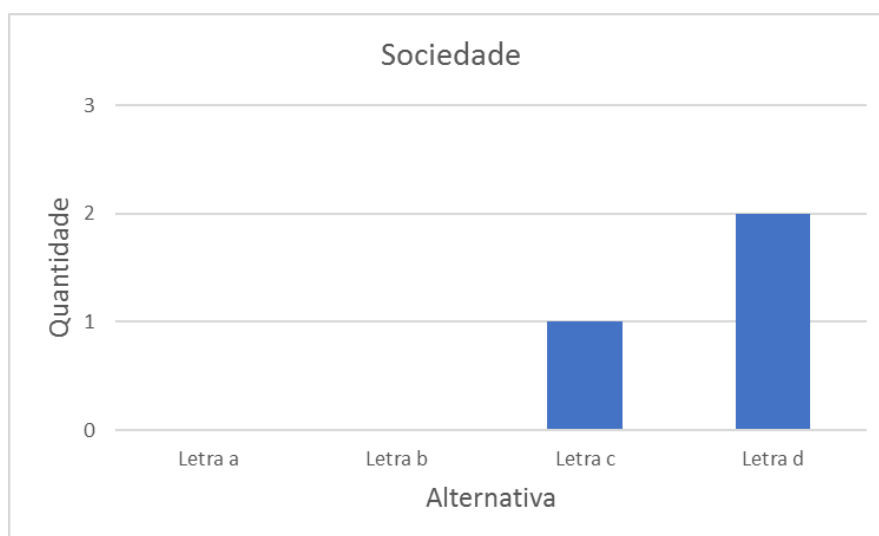
Para realizar a pesquisa de satisfação do cliente primeiramente se faz com a vistoria final do imóvel na entrega do produto. São enviados então aos proprietários uma pesquisa via site específico, para poderem dar suas opiniões em relação a construtora e à vistoria realizada em seus imóveis. Os resultados são então avaliados, e em caso de insatisfação, os clientes são consultados para colher informações adicionais. As medidas cabíveis são tomadas e acompanham até a resolução final da ocorrência registrada.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) Mapa de partes interessadas que podem impactar na organização.
- 2) Grupo de Foco (Focus Group), realizando um agrupamento mais específico dos clientes da empresa.
- 3) Modelo de Negócio (CANVAS), uma ferramenta de planejamento estratégico.
- 4) Segmentação de mercado.
- 5) CRM – *Customer Relationship Management*, conjunto de práticas, estratégias e tecnologias focadas no cliente.

4.7 FUNDAMENTO SOCIEDADE

Tabela 4.4 – Fundamento Sociedade.



No que diz respeito a sociedade, práticas legais devem ser tomadas para o funcionamento da empresa. Neste fundamento a empresa estudada cumpre os requisitos propostos e possui bom nível comprometimento.

As exigências legais são conhecidas pelos colaboradores e disponíveis no sistema Autodoc Qualidade. Estas são atualizadas sempre que acontecem publicações ou alterações de legislações vigentes para manter o desempenho da organização.

Com relação ao meio ambiente, no momento do projeto são definidas medidas que podem amenizar o impacto resultante. Na equipe de obras propriamente dita, os colaboradores têm acesso a

uma série de documentos relacionados ao meio ambiente com os cuidados a serem tomados para não causarem impacto na vegetação existente e nos entornos da construção.

São realizados periodicamente relatórios para avaliar a eficácia dos processos dentro das obras, com o objetivo de colaborar de forma efetiva com a limpeza e a saúde pública, além da preservação do meio ambiente e a preservação dos recursos naturais com a reciclagem, em cumprimento às legislações. Os resíduos são identificados dentro do canteiro, controlados por impacto de geração e destinados conforme utilização.

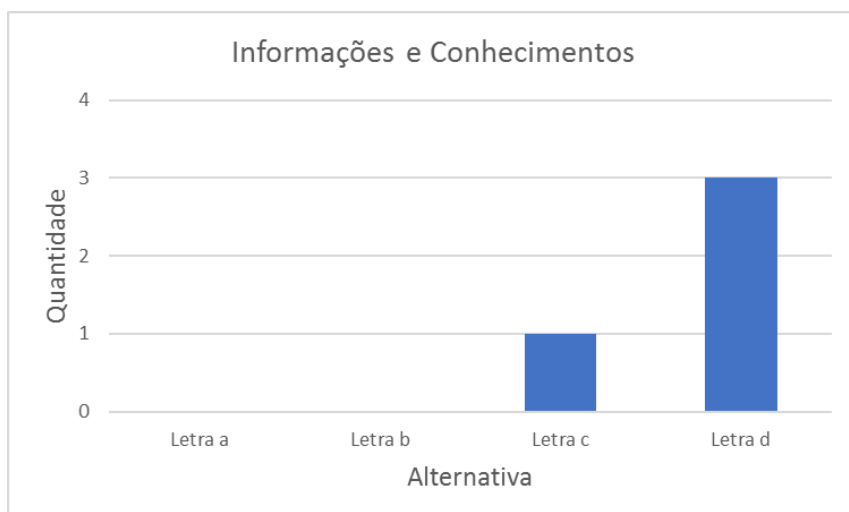
Projetos sociais são realizados regularmente, com a participação dos colaboradores, com o intuito de agregar valor ao produto e ao serviço, consolidar a organização, fortalecer a negociação com fornecedores e fidelizar clientes.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.
- 2) Tripé da Sustentabilidade, correspondendo aos resultados de uma organização, medidos em termos sociais, ambientais e econômicos.
- 3) Relatório GRI (*Global Reporting Initiative*), que se baseia na descrição quantitativa dos riscos e impactos socioambientais relacionados a empresa.
- 4) Logística reversa dos resíduos de uma obra em operação.

4.8 FUNDAMENTO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

Tabela 4.5 – Fundamento Informações e Conhecimentos.



Neste fundamento de Informações e Conhecimentos, a organização cumpre a maioria dos requisitos do questionário, mas apresenta pontos em que se pode utilizar mecanismos de análise para melhoria em seu sistema da qualidade.

Com relação a disponibilização de informação aos colaboradores para tomada de decisão, é feito através do sistema Autodoc Qualidade. Todas as diretrizes e instruções de atividades de uma obra, informações de planejamento e tomada de decisão são disponibilizadas neste portal e apenas os colaboradores tem acesso, mantendo a segurança e a integridade dos documentos. Estes também são atualizados sempre que houver alguma revisão pela equipe existente de Tecnologia da Informação, responsável pelas modificações no sistema Autodoc.

O compartilhamento de conhecimento também é promovido entre os colaboradores. Primeiramente quando há a contratação de um novo colaborador, este passa por treinamentos dentro de todas áreas da empresa que se tenha necessidade dentro de suas atribuições, realizada pelos coordenadores e outros profissionais da própria organização. Além disso dentro das reuniões de Pareto, as lições aprendidas através dos erros e acertos são discutidas e propostas melhorias em casos de necessidade. Todas essas atividades citadas são documentadas através de registro em papel e em meio eletrônico.

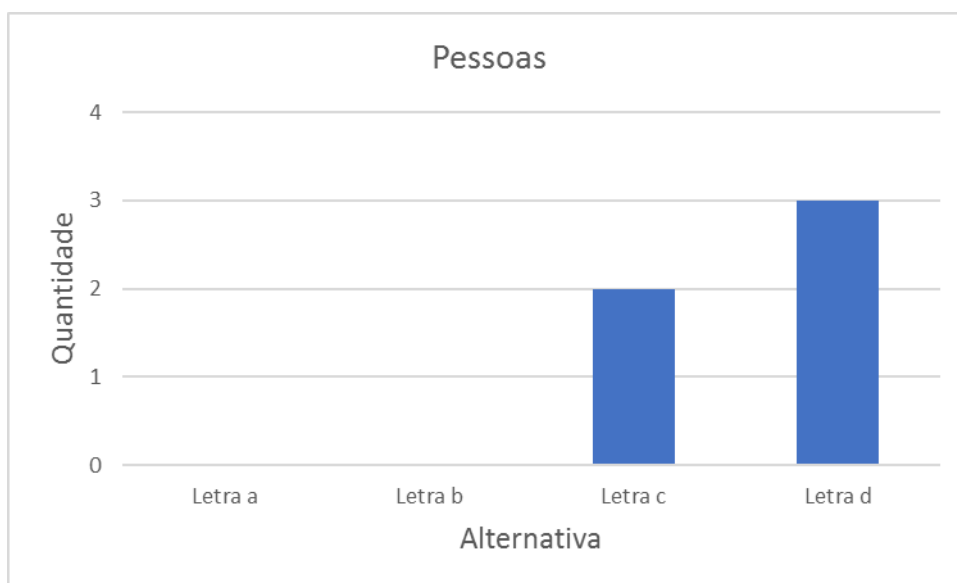
As melhorias no sistema de gestão são feitas com base em auditorias internas e externas, em momento que haja alteração em algum dos requisitos que o compõem ou então para adequação e melhoria de rotinas e processos. Na análise do contexto externo do mercado para melhoria dos processos, foram considerados requisitos legais, partes interessadas, tecnologias construtivas, ambiente social e competitivo onde a empresa está inserida e questões políticas e econômicas.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) Endomarketing, também conhecido como marketing interno e visa melhorar a imagem da empresa entre os colaboradores.
- 2) CMM, Modelo de Maturidade em Capacitação, pode ser definido como práticas para diagnóstico e avaliação de maturidade do desenvolvimento de softwares da empresa.
- 3) Mídias Sociais, para facilitar o acesso a informação e a comunicação com as partes interessadas.

4.9 FUNDAMENTO PESSOAS

Tabela 4.6 – Fundamento Pessoas.



Como foi observado através dos questionários e entrevistas, com relação ao fundamento das pessoas da organização, a Barbara satisfaz as exigências propostas. Neste critério são avaliadas as funções dos colaboradores, treinamentos para capacitação e também atributos de segurança contra a riscos e perigos relacionados à saúde no trabalho.

A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a organização e seu funcionamento ocorrer de maneira eficiente. Cada um dos oito departamentos, mais o de Gestão Operacional do Sistema da Qualidade, é responsável por uma série de atividades específicas de cada um. Essas atribuições são registradas e disponíveis no Plano de Sistema de Gestão, para todos os colaboradores.

Para a seleção de pessoas competentes, a empresa conta com um departamento de Relações Humanas (RH), que através de análises de currículos e entrevistas, escolhe segundo padrões definidos para cada função. Existem perfis específicos para cada área, registrados documentalmente, e esses critérios são responsáveis pelo melhor desempenho dos colaboradores em suas respectivas funções. Para melhoria continua dos profissionais, são realizados treinamentos regularmente, porém não conta com um plano de capacitação segundo os critérios do MEG.

Com relação aos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho, a empresa também conta com uma equipe de Técnicos da Segurança no Trabalho, que atuam diretamente nas obras, para prevenir possíveis acidentes que são muito comuns na área da construção civil. Esses profissionais são capacitados regularmente e efetuam treinamento de função para todos os colaboradores que forem trabalhar no canteiro de obras.

Para a promoção do bem-estar e satisfação dos colaboradores, todos possuem condições adequadas para o trabalho, que contribuem para melhorar o desempenho. Confraternizações são realizadas regularmente durante o ano, nos principais feriados do calendário e em épocas escolhidas pela direção.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) Rituais de integração para juntar diferentes grupos dentro da organização que normalmente não interagiam.
- 2) Coaching, para desenvolvimento dos colaboradores da empresa.
- 3) Plano de Desenvolvimento da Liderança, capacitando os profissionais e trazendo bons sucessores.

4.10 FUNDAMENTO PROCESSOS

Tabela 4.7 – Fundamento Processos.



Na fundamentação dos processos e produtos da organização, condições de excelência são observados. Neste critério são observados um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas de maneira específica, levam a um resultado esperado. São transformadas entradas em saídas, gerando valor para a empresa.

A padronização dos processos é realizada a fim de se atingir o direcionamento estratégico proposto pela direção. O Sistema de gestão da qualidade da Barbara adota a abordagem por processo e cada departamento possui atribuições com entradas específicas e resultando em saídas. O gerenciamento da

documentação do SG é realizado pela Gestão operacional da qualidade e tem como principal atribuição apoiar a alta direção e os líderes dos processos compilando dados, planejando e monitorando rotinas.

A seleção e qualificação dos fornecedores é feita pelo departamento de Suprimentos que tem como escopo aquisição de materiais e contratação de serviços com a melhor condição de preço, qualidade e prazo. São realizados dentro do processo a consulta de desempenho dos fornecedores, cotações, equalização das propostas e a seleção dos mesmos.

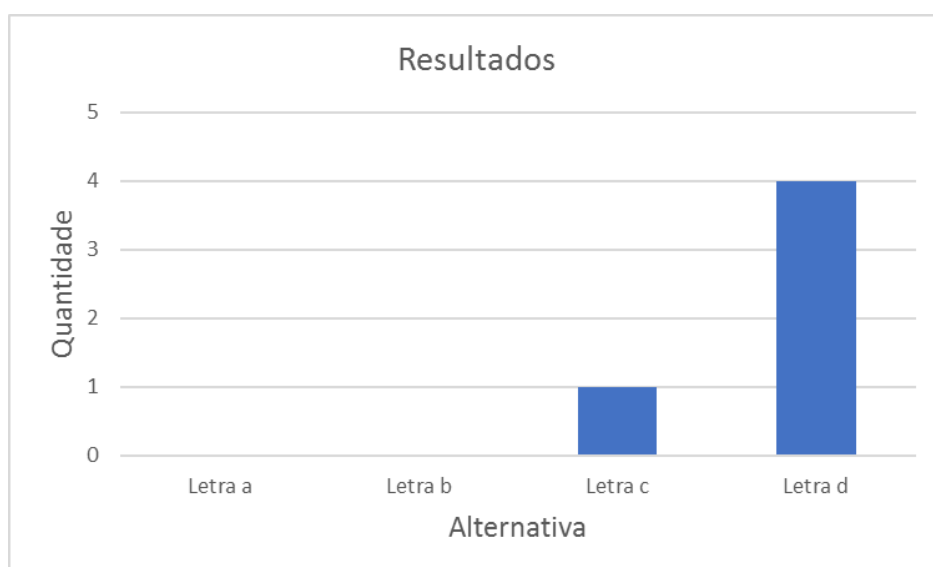
Com relação às finanças, o departamento financeiro realiza o controle das mesmas com utilização de fluxo de caixa. Dentro da obra o setor administrativo realiza a emissão de notas fiscais, integração com a contabilidade, gestão do processo de pagamento e recebimento, gestão dos recursos do escritório e gestão da recepção.

Para melhoria continua dos resultados deste fundamento, são apontadas as seguintes metodologias referentes ao MEG 2016:

- 1) Ciclo PDCA, método iterativo de gestão utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.
- 2) Árvore da Análise de Problemas, utilizada como ferramenta de planejamento ou de qualquer outra oportunidade de interesse.
- 3) CEP – Controle Estatístico de Processos, tem como objetivo monitorar um produto ou serviço durante seu processo de produção.
- 4) Gestão Pela Qualidade Total (TQM), metodologia que visa a satisfação do cliente e melhoria continua.
- 5) *Earned Value Management* (EVM), método de mensuração do desempenho desenvolvido para estabelecer padrões de análise de contratos dos processos.

4.11 FUNDAMENTO RESULTADOS

Tabela 4.8 – Fundamento Resultados.

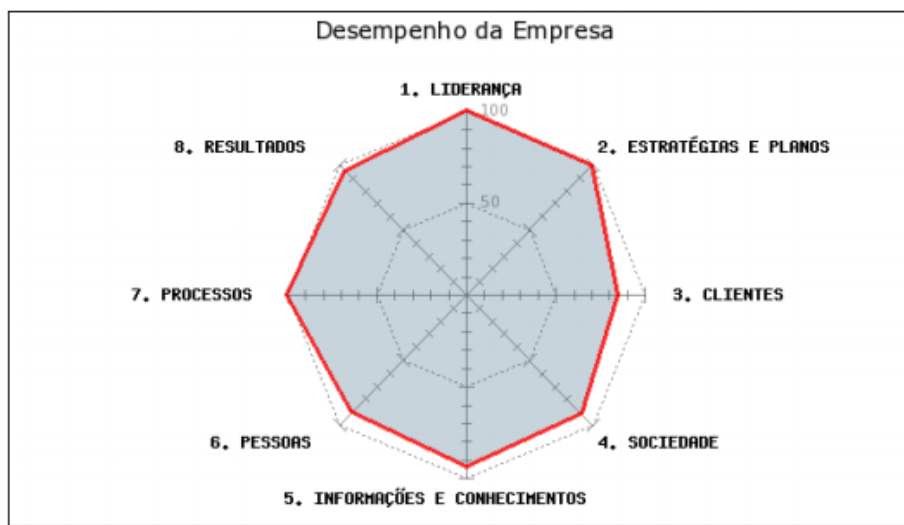


Medir os resultados é fundamental para qualquer organização que almeje sucesso. A busca por melhoria contínua é muito destacado no MEG e em qualquer modelo de Gestão que se baseie em qualidade. Neste fundamento a empresa estudada atinge os critérios de excelência de acordo com o questionário.

Este Critério aborda os resultados da organização relativos à: Clientes, Pessoas, Processos, Finanças e Fornecedores. São apresentados na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento. Analisando toda a pontuação obtida nos outros sete critérios, vemos que o alto nível em excelência de gestão praticados, promovem uma boa pontuação neste item. Os resultados são arquivados conforme classificação de grau de satisfação dos clientes, reclamação dos clientes, capacitação dos colaboradores, acidentes de trabalho com colaboradores, fluxos financeiros, dentre outros.

Como sugestão para melhoria contínua dos resultados deste fundamento seria avaliar todos os fundamentos anteriores citados com as metodologias indicadas pelo MEG e realizar um controle efetivo das mesmas.

Tabela 4.9 – Desempenho Geral da Empresa



4.12 ISO 9001 CONTRIBUINDO PARA A UTILIZAÇÃO DO MEG

Analisando as informações obtidas através das entrevistas e estudos, é possível concluir que uma empresa certificada pela ISO 9001 possui muitos dos requisitos propostos pelo MEG. Os entrevistados apontaram que a ISO demanda um controle sistemático dos processos muito abrangentes, o que auxilia a direção a alcançar as estratégias definidas. O enfoque da norma é sempre direcionado para o controle e satisfação dos resultados para os clientes, coisa que no Modelo de Excelência de Gestão também é muito presente.

Muitos dos fundamentos e critérios ensinados pelo Modelo proposto pela FNQ têm a mesma nomenclatura e se baseiam muito na ISO 9000. Na norma existem, como no MEG, 8 princípios da Qualidade com a seguinte designação:

- 1) Foco no Cliente: onde a empresa como um todo deve trabalhar sempre com o intuito de atender o cliente de forma satisfatória, pois sem eles não ocorre fidelização.
- 2) Liderança: muito discutido no MEG, deve ter uma boa estruturação e estar por dentro do mercado em que a empresa se encontra. Além disso a organização deve oferecer as ferramentas necessárias para os líderes exercerem suas atividades e processos de maneira eficaz.
- 3) Abordagem por Processos: um dos fundamentos do MEG e que estabelece a relação entre os funcionários e as tarefas que são executadas na empresa.

- 4) Abordagem Sistêmica para a Gestão: onde os processos são visualizados como um sistema e tudo interage entre si.
- 5) Envolvimento das Pessoas: fundamento essencial para que toda a equipe de trabalho atue unida e satisfeitas com o ambiente profissional.
- 6) Melhoria Continua: fundamento também muito discutido no MEG, onde a organização deve sempre buscar resultados superiores de qualidade.
- 7) Abordagem Factual para Tomada de Decisões: realizada através dos indicadores de desempenho, auditorias e pelo Sistema de Gestão da Qualidade, que devem padronizar os processos e verificar oportunidades e desafios.
- 8) Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores: consideradas partes interessadas para a organização e através de uma boa relação, preços, prazos e qualidade tem um resultado mais efetivo para a empresa.

A semelhança entre os fundamentos enfatiza a ideia de que a certificação para a ISO 9001 é um primeiro passo para se obter excelência no Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa. Com a adoção do MEG, como citado no capítulo 4.1, os benefícios são inúmeros para a organização. Além disso a possibilidade de concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade para médias e grandes empresas, ou mesmo para o MPE para pequenas e micro, deve ser visto como um grande diferencial em meio a um mercado tão competitivo e que hoje em dia foi muito prejudicado pela crise econômica.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Seguindo orientações do trabalho acadêmico realizado por Garcia (2010), o trabalho proposto teve o objetivo de avaliar mais a fundo as especificidades do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa da construção civil do Brasil. Para isso foi escolhida para estudo uma empresa considerada de médio porte, semelhante às empresas utilizadas no trabalho citado. Entrevistas e questionários com diretores da Barbara Engenharia e Construção foram utilizadas para poder realizar o estudo, conforme demonstrado no capítulo 4.

O estudo com mais profundidade em uma única empresa do setor, de porte médio e certificada pela ISO 9001, levou a mesma conclusão obtida por Garcia (2010). O trabalho realizado pelo autor citado foi feito com 10 empresas da construção civil do Brasil, realizado uma comparação entre as mesmas e medindo o comprometimento com a qualidade, através de questionário respondido pelas entrevistadas. A conclusão foi que mesmo com técnicas obsoletas e baixa qualificação da mão de obra, os resultados mostraram uma imagem diferente. Os indicadores apontavam para graus de excelência elevados nos processos de gestão, seguindo os critérios da FNQ. Contudo é possível observar pelo gráfico 9 que o fundamento Clientes foi o com menor dos índices de excelência. A não existência de um agrupamento formal de classificação dos mesmos, é um dos pontos que necessita de melhoria segundo o MEG.

Evidentemente que a certificação é um grande avanço para se obter excelência, e deve-se levar em conta que a grande maioria das construtoras brasileiras de porte inferior não seguem esses padrões. O trabalho aplicado, porém, teve a finalidade de mostrar uma organização com um modelo de Gestão bem definido, certificada por normatização da qualidade e verificar a viabilidade de implantação do Modelo de Excelência de Gestão na mesma, analisando quais requisitos são cumpridos e o comprometimento com a qualidade.

Vale ressaltar que, seguindo os padrões propostos pela FNQ, organizações podem se diferenciar das outras e ser vista de outra forma pelo mercado. A situação de crise econômica do setor no país exige mudanças, sendo que o investimento em gestão deve ser entendido como uma necessidade.

A maior dificuldade para implantação do modelo, através de conversas com os líderes da empresa pode ser definido como uma falta de informação sobre o mesmo. O desconhecimento sobre o funcionamento do prêmio e requisitos necessários, desestimulam a participação das organizações e com isso não usufruem dos benefícios de Modelos de Excelência de Gestão.

5.2 DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Quanto a trabalhos futuros, sugere-se em primeiro lugar o estudo de caso em uma empresa de menor porte, verificando o grau de maturação do Sistema de Gestão da Qualidade e propondo melhorias, seguindo a FNQ, para atingir graus de excelência.

Outra sugestão seria realizar uma pesquisa mais abrangente com algum outro setor econômico e confrontar com pesquisas do setor da construção civil. Este trabalho também pode ser com base no questionário proposto pelo MEG e então comparar o nível em excelência de gestão praticados.

Por fim, espera-se que exista uma continuidade para esses tipos de estudos relacionados a Modelos de Excelência de Gestão, seja na área da construção civil ou qualquer outra, visto que a melhoria continua dos processos é fundamental para qualquer organização. A lacuna existente é grande nesse tipo de pesquisa e um dos objetivos desse trabalho é contribuir para futuras reflexões sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERK, J. Administração da qualidade total. São Paulo: IBRASA, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 6ª Edição.

DRUMOND, H. Movimento pela qualidade: de que o gerenciamento de qualidade total realmente trata. São Paulo: Littera Mundi., 1998.

FERREIRA, J. J. A. , Modelos normalizados de sistemas de gestão . In: CARVALHO, M.M. ; PALADINI, E. P. ; (Org.). Gestão da qualidade : teoria e casos . 1 ed. Rio de Janeiro : Campus , v. 1.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Caderno de Compromissos com a Excelência – Introdução ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG). São Paulo, FNQ, 2007.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos Rumo à Excelência – Introdução ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG). São Paulo, FNQ, 2008.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Excelência em Gestão – 20 anos da FNQ. São Paulo, FNQ, 2012.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Despertando o Potencial Pleno das Pessoas. São Paulo, FNQ, 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Modelo de excelência da gestão (MEG) - Guia de Referência de Excelência da Gestão - São Paulo, FNQ, 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Dicas de Gestão para Micro e Pequenas Empresas (MPE). São Paulo, FNQ, 2016.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Planeamento do Sistema de Medição do Desempenho: Relatório do Comitê Temático. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.

KUME, H. – Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade. 9ª Edição, São Paulo, Editora Gente, 1993.

GARCIA, M. Marcelo – Excelência em Gestão na Construção Civil: Um Estudo Exploratório. São Paulo, 2010. 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010. [Orientadora: Profa. Doutora Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos]

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OAKLAND, J. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Maria R. S. Apontamentos de aula do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) – Melhoria Continua, Autoavaliação de Desempenho. Porto, ISEP, 2016.

PEARCH, C; KITKA, J. ISO 9000:2000: the new kid on the block. Machine Design. Julho.2000. Disponível em: < <http://machinedesign.com/article/iso-90002000-the-new-kidon-the-block-0720> >. Acesso em: 04 julho 2010.

RIBEIRO, Haroldo. A bíblia do 5S, da implantação à excelência. Salvador: Casa da qualidade, 2006.

WAKS, S.; FRANK M. Application of the total Quality management approach principles and the ISO 9000 standards in engineering education. European Journal of Engineering Education, vol.24, n. 3, p.249-258, 1999.

YUSOF, M.S.; ASPIWALL E. Total quality management implementation frameworks: comparison and review, Total Quality Management, vol.11, n.3, p.281-294, 2000.

ZHU, Z;. SCHEUERMANN L. A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. Total Quality Management , vol.10, N°.2, p.291-297, 1999.

ANEXO

QUESTIONÁRIO MPE FUNDAMENTO: LIDERANÇA

1. A missão da empresa está definida é conhecida pelos colaboradores?

A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

- ☐ a. A Missão não está definida.
- ☐ b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- ☐ c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- ☒ d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

- ☐ a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- ☐ b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- ☐ c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- ☒ d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

ANEXO

A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridas. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores.

- ☐ a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- ☐ b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- ☐ c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- ☒ d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

O compartilhamento de informações com os colaboradores, tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, têm como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

- ☐ a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- ☐ b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- ☐ c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- ☒ d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?

Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para a ampliação da capacidade destes gerenciar a empresa e promover o crescimento e manutenção no mercado de atuação.

- ☐ a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- ☐ b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- ☐ c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- ☒ d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disto, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações.

- ☐ a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
- ☐ b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- ☐ c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- ☒ d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

FUNDAMENTO: ESTRATÉGIAS E PLANOS

7. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

- ☐ a. A Visão não está definida.
- ☐ b. Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- ☐ c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- ☒ d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado,

ANEXO

fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

- ☐ a. As estratégias não estão definidas.
- ☐ b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- ☐ c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
- ☒ d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

- ☐ a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- ☐ b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- ☐ c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- ☒ d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

- ☐ a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- ☐ b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- ☐ c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- ☒ d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

FUNDAMENTO: CLIENTES

11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios mais apropriados ao negócio. A identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos grupos de clientes visa obter as informações necessárias para a definição de produtos e serviços que incorporem as características mais relevantes para estes.

- ☐ a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes
- ☐ b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- ☒ c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- ☐ d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada, quando a seleção dos meios de comunicação levam em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.

- ☐ a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- ☐ b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- ☒ c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- ☐ d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.

- ☐ a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- ☐ b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- ☒ c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- ☐ d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

ANEXO

14. A satisfação dos clientes é avaliada?

A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.

- ☐ a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
- ☐ b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- ☐ c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- ☒ d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indicio de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.

- ☐ a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- ☐ b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- ☐ c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- ☒ d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

FUNDAMENTO: SOCIEDADE

16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?

Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade é necessário que ela atenda às exigências legais aplicáveis, incluindo os aspectos ambientais. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

- ☐ a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- ☐ b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- ☐ c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- ☒ d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17. Os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

A atividade empresarial provoca danos ao meio ambiente. É importante que a empresa conheça estes impactos e atue de forma a minimizar seus efeitos, como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ambientais. Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo, desde o seu processo produtivo às rotinas de escritório, avaliando, em especial, a quantidade e qualidade daquilo que entra e daquilo que sai da empresa no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.

- ☐ a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- ☐ b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- ☐ c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- ☒ d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais e podem contribuir para o desenvolvimento tanto local quanto regional. Quando essas ações/projetos envolvem os colaboradores estimula o exercício da cidadania e a responsabilidade social individual. Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

- ☐ a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- ☐ b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- ☒ c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- ☐ d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

FUNDAMENTO: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente. A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade (qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída).

- ☐ a. As informações não estão definidas.

ANEXO

- ☐ b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- ☐ c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- ☒ d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?

O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico, o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- ☐ a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- ☐ b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- ☐ c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- ☒ d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

- ☐ a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- ☐ b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- ☒ c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- ☐ d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

- ☐ a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- ☐ b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- ☐ c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- ☒ d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

FUNDAMENTO: PESSOAS

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a operação eficaz da empresa. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove a sinergia do trabalho em equipe.

- ☐ a. Não estão definidas.
- ☐ b. Estão definidas informalmente.
- ☐ c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- ☒ d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

A seleção dos colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na empresa.

- ☐ a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- ☐ b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- ☐ c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.

- ☒ d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- ☐ a. Os colaboradores não são capacitados.
- ☐ b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- ☒ c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- ☐ d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades. O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos. O cumprimento das exigências legais do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional é obrigatório para todas as empresas que possuem empregados.

- ☐ a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- ☐ b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- ☐ c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- ☒ d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas. A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- ☐ a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- ☐ b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- ☒ c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- ☐ d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

FUNDAMENTO: PROCESSOS

28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo a sequência das atividades, definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

- ☐ a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- ☐ b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- ☐ c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- ☒ d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, consequentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidos.

- ☐ a. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- ☐ b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- ☐ c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- ☒ d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

ANEXO

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega e qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

- ☐ a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- ☐ b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- ☐ c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- ☒ d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- ☐ a. Não existem controles financeiros.
- ☐ b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- ☐ c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- ☒ d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

FUNDAMENTO: RESULTADOS

32. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.

- ☐ a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

- ☒ d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de registro das reclamações dos clientes referida na questão 13.

- ☐ a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☒ d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de investimentos em capacitações dos colaboradores referida na questão 25.

- ☐ a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☒ c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☐ d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?

Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos dos registros das ocorrências de acidentes no trabalho.

- ☐ a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

- ☒ d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.

- ☐ a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☒ d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

37. Existem resultados relativos à margem de lucro?

Os resultados avaliados nesta questão permite verificar os resultados financeiros obtidos pela empresa em decorrência das suas atividades.

- ☐ a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- ☐ b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- ☐ c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- ☒ d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.